

中小企業の国際化研究に関する一考察

——その射程と分析課題——

関 智 宏

- I はじめにー中小企業の国際化を論じるということー
- II 中小企業の国際化研究のレビューー論点の整理とその射程ー
 - 1 国際化している中小企業をどのようにとらえるかー「中小国際企業」の類型化ー
 - 2 中小企業の国際化は大企業のそれとどのように異なるかー大企業との質的相違ー
 - 3 中小企業はいかにして国際化を実現するかー中小企業の国際化プロセスー
 - 4 中小企業の国際化はいかなる成果をもたらすかー中小企業の国際化の成果ー
- III ディスカッションー中小企業の国際化について検討すべきこと（分析課題）ー
 - 1 国際化する中小企業の実態を把握する
 - 2 中小企業が国際化を実現する時代背景を重視する
 - 3 中小企業の国際化プロセスを質的に分析する
 - 4 中小企業の国際化がもたらす成果を時間軸から明らかにする
- IV 結びに代えてー本稿のまとめと今後の課題ー

I はじめにー中小企業の国際化を論じるということー

企業のなかには、事業活動をさらに拡大させ、発展を追求していく際に、自国を飛び出し世界へと活動領域を広げていくものもある。こうして一国を超えて、他国で事業活動を行うことを企業の国際化と呼ぶことがある。

国際化には、間接・直接輸出、現地生産、さらにライセンスやフランチャイズなどといった形態があるが（浅川，2003，pp.51-52），それらの形態は各々の発展段階であり、一連のプロセスを経ることが知られている。これは国際化の発展段階プロセスと呼ばれる。Dunning（1993）によれば、このプロセスには、大きく5つの発展段階があり、それぞれに必要なマネジメントが異なることが指摘されている（Dunning，1993；浅川，2003¹）。吉原はこの発展段階を企業成長プロセスとしてとらえる。つまり、「日本国内で生産して販売する国内企業がやがて輸出をすることによって輸出企業になり、さらに海

1 国際化の発展段階プロセスには、次の5つの段階は第1段階は、間接輸出である。代行業者に輸出業務を委託することから、運営はすべて国内で行う。第2段階は、直接輸出である。この段階に至ると、海外に販売子会社あるいは商品受入のための支店を設立する。第3段階と第4段階はともに現地生産である。第3段階は、部品の現地での組立・生産段階である。国内ですべて組み立てて完成品を輸出するのではなく、部品を輸送して現地で組み立てるか、あるいは必要な部品の一部を現地で生産する。第4段階は、海外生産の本格的段階であり、海外ですべて組み立てて海外で完成品を生産する。第5段階は、地域・グローバル統合である。この段階に至ると、海外で単に生産のみを行うのではなく、研究開発といったより高付加価値の活動を海外に一部（あるいはすべて）移管する。

外生産をすることによって海外生産企業すなわち多国籍企業になる。国内企業から輸出企業²へ、そして多国籍企業へというこの変化の経路からみて、輸出は多国籍企業を生み出す1つの原動力である」と指摘している(吉原, 1997, p.24)。

国際化に関連して、次のような議論が展開されてきた。子会社など複数の拠点を海外に有する多国籍企業に至ると、国内の親会社は海外子会社に意思決定の権限をどの程度付与させるかという権限移譲のバランスが重要となる。これは集権と分権の問題である。また、海外の各拠点の運営をグローバル規模で標準化し、効率性を追求する考え方(グローバル統合)と海外現地のローカル市場のニーズや各制度などといった、現地のローカルに特有の環境に対して適応させるという考え方(ローカル適応)をどのように両立させていくべきかということも、多国籍企業にとっては重要な検討課題となる(Bartlett and Ghoshal, 1989)³。これはグローバル統合とローカル適応の問題である。これら「集権と分権」、また「グローバル統合とローカル適応」という諸問題が、国際化の議論としてとりあげられてきた。

一方で、企業の国際化ないし多国籍企業の企業行動は、企業の戦略的行動の1つであるが、その行動の結果、国家レベルでの経済社会に多大な影響を与えることも指摘されてきた。吉原は、多国籍企業と国家レベルでの経済社会との関係が二面的であるとし、海外生産は、企業にとっては成長のための1つの戦略であるが、経済社会にとっては産業空洞化や雇用減をもたらすおそれがあると指摘する(吉原, 1997, p.14)。こうした国際化によってもたらされるマイナスの影響も国際化の議論の1つとして指摘されてきた。

これらはあくまで国際化をめぐる議論の一部にすぎないが、いずれも大企業を想定した議論であると言えよう。近年では、日本の中小企業の国際化に対する関心が学術的・実践的・政策的に高まってきており、その検討の深掘りが求められているが、日本の中小企業研究者も述べるように、大企業で論じられてきたことがそのまま中小企業に適用することができるわけではない(久保田, 2012; 寺岡, 2013; 山本, 2012 など)。この理由は明快であり、中小企業は大企業をそのまま小さくした存在ではないからである(Curran and Blackburn, 2001)。それゆえ中小企業の国際化をめぐる研究には、大企業との質的な相違を考慮したかたちでの中小企業独自の分析課題を明示することが必要とな

2 吉原によれば、輸出企業とは、①売上高上位500社以内、②a 輸出比率が3年連続して20%以上、b 海外5ヵ国以上に海外販売子会社を所有、の2つの要件のうち少なくとも1つを満たす、③海外5ヵ国以上に海外製造子会社を所有していない、の3つの要件を満たす企業であるとしている(吉原, 1997, pp.24-25)。輸出企業は1974年時点で48社、そのうち1994年時点では21社(44%)が多国籍企業になっていることを明らかにしている。

3 Bartlett と Ghoshal は、これら2つの考え方を軸に多国籍企業のタイプを、グローバル企業、国際ナショナル企業、マルチナショナル企業、トランスナショナル企業の4つに分類した(Bartlett and Ghoshal, 1989)。

る。

本稿は、近年、学術的・実践的・政策的にますます関心が高まっている日本の中小企業の国際化研究のさらなる発展に貢献することを目指し、中小企業の国際化をめぐる諸研究をレビューし論点を整理することでその射程を明らかにするとともに、今後検討していくために必要となる分析課題を示すことを目的としている。しかしながら、中小企業の国際化を論じるといっても、中小企業が異質多元的であるがゆえに（滝澤，1995；佐竹，2008），国際化をめぐる論点もさまざまになりうる（黄，2015）。そこで本稿では対象となる中小企業を，中小企業のなかでも，ものづくり（とくに機械金属）業種のサプライヤーを念頭におき議論を展開することにしたい。これはとくに日本企業の国際化が，ものづくり業種を中心に展開されてきたこと，またそれに関連して，中小企業のなかでもサプライヤーとしてのものづくり中小企業が多く存立していることなどがその理由である。

そこで本稿では，まず次節で，中小企業の国際化をめぐる諸研究をレビューし，論点を整理することで，中小企業の国際化研究の射程を明示する。第3節では，その整理された事項から，中小企業の国際化にかかる分析課題を提示する。第4節は，小結であり，まとめと本研究の制約を示す。

II 中小企業の国際化研究のレビュー－論点の整理とその射程－

本節では，中小企業の国際化をめぐるいくつかの論点について，関連する諸研究をレビューし，論点を整理することでその射程を明示する。なお本稿では，おもに2000年代以降に公開された国内外の研究をおもにとりあげる。2000年代以降の研究に焦点をあてるのは，中小企業が国際化を実現するにあたって，中小企業を取り巻く国際的な経済・経営環境が1990年代後半以降に大きく変化していると考えるが，その変化を共通の前提としたものを取りあげる必要があるからである。

1 国際化している中小企業をどのようにとらえるか－「中小国際企業」の類型化－

まずとりあげるのは，国際化している中小企業をどのようにとらえるかについての研究である。国際化している中小企業である「中小国際企業」にいかなる具体的内容を与えるか，という視点でもある（川上，2004 a, p.428）。最近においては，国際化をいくつかの指標に分け，それらをもちいて中小企業を類型化する研究がある。この点についていくつかの研究を取りあげることができる（黄，2015；三木，2007）。

三木（2007）は，中小企業の「多国籍化」の実態を把握するべく，実態調査をつうじて，①国境横断型，②複数拠点型，③輸出・補完型，の3つの類型を抽出している。①

国境横断型とは、進出先国で生産した製品のほとんどを日本市場に依存している中小企業を指す。②複数拠点型とは、複数国に拠点を構え、進出先国を中心として経営の多角化を展開する中小企業を指す。③輸出補完・代替型とは、日本からの輸出を補完ないし代替する中小企業を指す。

中小企業の国際化の類型化をさらに精緻化したものとして、黄(2015)をとりあげることができる。黄(2015)は、中小企業の「海外進出の類型化」とし、①push・pull要因、②進出国・受入国、③現地法人の経営規模、④グローバル経営(現地法人)の規模と市場戦略、の4つの基準から、国際化(直接投資を想定)を実現する中小企業の類型化を試みている。これらのなかでも④グローバル経営(現地法人)の規模と市場戦略は、進出を実現している中小企業が、進出先国で生産を行うが、その生産物をa国内に輸入する国際市場向け戦略か、b進出先の現地市場向け戦略か、あるいはc第3国市場向け戦略か(bについては国内市場との併存あり)、の大きく3つに類型したうえで、これらそれぞれで現地にて大規模な工場経営を行っているか、あるいは小規模な工場経営を行っているかを示している。

これらの類型化は、中小企業がいかなる国際化を実現しているのか、その実態をみるうえでの視点となる。しかしながら当然のことながら、これらの類型化はあくまで中小企業の国際化の実態をどのように把握しているかに拠っている。中小企業の国際化にかかる実態をよりの確に把握する必要がある。

2 中小企業の国際化は大企業のそれとどのように異なるか—大企業との質的相違—

本稿の冒頭でも述べたように、国際化の議論はおもに大企業を中心に論じられてきたわけであるが、中小企業は大企業をそのまま小さくした存在ではないゆえに(Curran and Blackburn, 2001)、大企業との質的な相違を考慮した中小企業独自の分析視角が、大企業のそれとは別に必要となる。中小企業の国際化を大企業との相違点を論じたものとして、いくつかの研究をとりあげることができる(久保田, 2012; 寺岡, 2013; 山本, 2012など)。

まず、中小企業の国際化を論じるさいに、資金や従業員など経営資源の制約があげられるが、中小企業がたんに大企業と比べて規模が小さいということを指摘するだけでなく、それらが大企業と比べて質的にどのように違うがために事業展開上の制約となっているかを踏み込んで検討していくことが求められる。このような視点から検討したものに、久保田(2012)がある。久保田(2012)は、中小企業のなかでも中小部品企業の海外生産展開について考察しており、中小部品企業が有する中小企業的制約として、人材面および資金面など経営資源上の制約を指摘するだけにとどまらず、さらに次の2つの制約を指摘する(久保田(2012) pp.38-39)。1つは、顧客企業の影響の強さである。

取引先が海外に移転したことに伴い、中小部品企業はそれに追従し国際化する傾向が強いという特徴がある。もう1つは、撤退・移転の困難性である。中小部品企業の場合、「設置する機械設備などが大型になる場合があるだけでなく、設備の条件設定や設備の操作を行う人材育成に時間を要する。このため完成品メーカーと比較して、設備投資、人材育成に関するコスト負担が重くなる傾向がある」と指摘する。

寺岡（2013）は、「中小企業といえども、国際経済環境変化の対応方法の1つとして多国籍化－さらには現地化－が行われ」ているが、「今とは異なる進出時期において海外事業を積極的に展開して、中小企業から多国籍大企業化した」大企業などと、「現在の多国籍中小企業の経営課題がどのように異なるのかの視点が研究上において重要となるのではあるまいか」と指摘する（寺岡，2013，p.313）。それに続けて「（大企業が多国籍化した）当時と中小企業を取り巻く国際環境そのものの大きな変容があるのである。このことは忘れてはならない考察課題であり、ケーススタディーの盲点ともなるのである」と指摘し（寺岡，2013，p.313），中小企業が国際化した時期と、国際化の実現を可能とするその時代背景を重視しなければならないことを指摘する。この点は川上（2004 a）でも、日本の中小企業は戦後からネガティブな国際化を展開してきたが、1965年からポジティブな国際化へと移行しているとの指摘があり、同じく経済情勢の変化を踏まえる点が強調されている（川上，2004 a）。

また山本（2012）は、『中小企業白書』（2008，2009，2010 年度版）および商工中金調査部が実施したアンケート調査のデータから、中小企業の国際化プロセスについて検討し、大企業の場合と比較した場合、中小企業の国際化はそのプロセスの初期の段階にとどまっていることが多いと指摘する（山本，2012，p.12）。こうして山本（2012）では、「大企業の多国籍企業化という事象を中心に発展してきた既存の国際化（グローバル化理論）をそのまま（中小企業に）適用するだけでは、中小企業の企業行動をうまくとらえられない可能性がある」とし（括弧内は筆者による）、「中小企業の国際化が、大企業と大小同異のプロセスを経ていくのか、もしくは独自のプロセスを辿ることになるのかについては、今後注目すべき事象となる」とする（山本，2012，p.24）」と指摘する。

3 中小企業はいかにして国際化を実現するか－中小企業の国際化プロセス－

中小企業はいかにして国際化を実現するのであろうか。それは大企業のそれとどのように質的に異なるのであろうか。これら中小企業が国際化を実現していくプロセスについて論じた研究として、山本（2012）をとりあげることができる。

前述の山本（2012）では、中小企業の国際化プロセスについて次のように述べている。「中小企業による国際化は、大企業と比較した場合、全体としては進んでおらず、国際化していない中小企業や企業の国際化プロセスにおける初期の段階にある中小企業

が多いことが確認できる。・・・(中略、筆者)・・・よって、中小企業の国際化プロセスは、大企業が国内企業から多国籍企業(海外に子会社や合併会社を保有して経営活動している企業)へと変貌していく現象を主として対象としている発展段階説(ステージ・モデル)をそのまま適用するだけではうまくとらえられない可能性が存在する。むしろ、中小企業の中小規模性という特性を考慮すると、必ずしも企業の国際化プロセスの階段をのぼる必要はなく、状況に応じて、各段階にふみとどまることが、それぞれの中小企業にとって適切な国際化となっているとみることもできる」(山本, 2012, p.22)。

この問題提起は非常に重要であると考ええる。しかし、山本(2012)では、中小企業の国際化にあたって、そのプロセスの初期の段階にとどまると指摘されているが、それではなぜ初期の段階にとどまっているのかについては検討の余地があるように考える。中小企業の国際化プロセスに関連して、それを実現していくための取組について検討した研究がある(Gellynck, Vermeire and Viaene, 2007; Vanhaverbeke, 2001)。中小企業は大企業と比べて国内のさらに立地している地域内でのつながりは深いが、この一方で国際的なつながりが弱いがために、そうしたつながり(国際連携)を構築していくことが重要であるという考え方である。Vanhaverbeke は、イノベーションの達成という観点から、連携が地域に固定化されるとイノベーションの達成は困難になることを指摘している(Vanhaverbeke, 2001)。また、地域内での連携を重視していたとしても、事業活動の国際的志向が重要であるという見解(Gellynck, Vermeire and Viaene, 2007)もある。これらの見解は、国内の連携を活かしながら、同時に連携を国内に固執せず、連携の地理的範囲を国際規模にまで広げていく国際連携の構築が企業発展にとって重要であることを示唆している。しかしながら、これら国際連携にかかる諸研究は、いずれも量的データをもちいており、国際規模で広がる中小企業の連携と自社の発展との関連を考察した仮説検証型の研究であると言える。それゆえに、連携が国際規模で広がっていくに伴って、国内外の連携が自社の発展にいかに関与するか、そのプロセスは必ずしも明らかではない。このようなプロセスそれ自体を具体的に検討していくことが求められる。

上の国際連携は、一例として日本の中小企業と、国際化の先の国・地域のしかるべき個人・組織とのつながりをイメージしているが、現地の企業をパートナーとして提携し、国際化を実現していくという形もある。この代表的なものが国際合併である。中小企業のなかでもとくに製造業、また国際化の先の国・地域としてもとくに新興国においては、国際合併は有効な戦略であるとの見方がある(Lu and Beamish, 2006)。国際合併は、企業間のコンフリクトなどの懸念が指摘されており、とくに新興国での成功は、ローカルのパートナーの選択にかかっている(Luo, 1997)。それゆえに、現地パートナー企業といかにして合併関係を構築していくのか、そのプロセスをより具体的に掘り下げ

て検討する必要がある。

4 中小企業の国際化はいかなる成果をもたらすかー中小企業の国際化の成果ー

大企業の国際化は、本国の拠点を海外に移管するという視点から、本国の拠点を含む経済社会にとってマイナスの影響をもたらすと考えられてきた（吉原，1997）。しかし一方で、大企業の国際化は、むしろプラスの影響をもたらすとの見方がある（天野，2005）。それでは中小企業の国際化は、いかなる成果をもたらすのであろうか。

中小企業の国際化は、日本の拠点にとって、大企業よりも明確に、企業としての生存・成長の実現、雇用創出などプラスの影響をもたらすという考え方がある（中小企業庁，2012；Liedholm，2002；松島，2012）。また、国際化と立地する地域の産業集積との関連をめぐっては、国際化によって、当該産業集積に知識のスピルオーバー（Lemarie, Managematin and Torre, 2001）や、雇用拡大（Hoogstra and van Dijk, 2004）などをもたらすという見解もある。これらの考え方は、とくに日本国内での中小企業の国際化と成果との関連を追及していく大きなきっかけとなり、近年において発表されたこの点についてのいくつかの研究をとりあげることができる（藤井，2014；山藤，2014；山本，2012）。

山本（2012）は、国際化している中小企業と国際化していない中小企業とを比較し、国際化している中小企業の方が、労働生産性などが高いことから良好なパフォーマンスを実現していることを指摘する。

藤井（2014）は、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査から（融資先1万500社に対して実施、回収は2524、うち直接投資実施している企業は168社）、国内事業と海外事業との双方を見据えた経営がプラスの相乗効果を生み出すこと、また、直接投資企業のなかには当初想定していたこと以外の「思わぬ好影響」をもたらすこともあるということを指摘しているが、国際化の時期とデータがリンクしておらず、この点を課題として指摘する。

山藤（2014）は、海外展開が国内拠点に寄与する直接的な効果を検討し、「グローバル受注」「営業拠点機能」「利益移転」の3つの効果が、国内事業の維持・拡大に貢献していること、さらにはこれら3つのなかでも「営業拠点機能」は海外拠点の顧客の紹介により国内拠点の顧客が増加することから「ブーメラン効果」とし、3つの事例から明らかにしている。

国際化をしたからといって、そのことが即座に成果にプラスの影響を及ぼすわけではない。実際には、ある程度、国際化してからの事業展開が本格的段階に入らなければ、その成果は表れてこないのかもしれない。この点については、今後検討の深掘りが必要であらう。

Ⅲ ディスカッション

－中小企業の国際化について検討すべきこと（分析課題）－

中小企業の国際化をより明らかにしていく場合、上の諸研究のレビューから整理された事項に基づくと、以下の諸点について検討していく必要がある。

1 国際化する中小企業の実態を把握する

第1に、中小企業の国際化の類型化は、中小企業がいかなる国際化を実現しているのか、その実態をみるうえでの視点になるが、あくまでこれは国際化している中小企業の実態をよりの確に把握していることが必要である。

日本企業の国際化について調査されたものとして、もっとも信憑性のある（他に類のない）統計データとしては、経済産業省の「海外事業活動基本調査」がある。この調査は、全国の日本企業を国際化（＝海外事業活動）を対象にしているが、現地法人に関する質問において、拠点の所在地が尋ねられていることから、いかなる国・地域に進出しているかがわかる。これによると、有効回答企業数 23,351 社のうち 15,234 社（65.2% に相当）がアジアを進出先としており、北米は 3,212 社（13.8% に相当）、欧州は 2,834 社（12.1% に相当）、そしてその他が 2,067 社（8.9%）となっている。アジアがもっとも多いが、その内訳をみると、中国（7,700 社、33.0% に相当）を筆頭に、次点がタイ（1,807 社、7.7%）となっている（2012 年度実績）。従業員数あるいは売上高でも、アジアのプレゼンスは非常に高いことがわかる。また海外事業活動基本調査では、海外生産の状況が毎年記録されており、2000 年代に入ってから、円高傾向もあいまって、海外生産比率は年々上昇傾向にあることがわかる。

このように海外事業活動基本調査は毎年調査が実施されていることから、ある程度の傾向をみてとることができる。しかしながら、海外事業活動基本調査では、サンプル数が限られており、日本企業の国際化の全体を俯瞰できるものではない。また使用できるデータの指標も限られており、具体的な実態をみていくには限界もある。それゆえ、日本企業の国際化の実態をより明らかにしていくためには、海外事業活動基本調査以外のデータも活用することが求められる。

これまで多国籍企業の実態把握は、多くの研究者によって行われてきた。たとえば吉原（1997）では、多国籍企業の特徴をつかむべく、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 1995 年（会社別編）』のデータをもちいて、多国籍企業 149 社と非多国籍企業 351 社とを比較検討し、多国籍企業の特徴として、①大規模性、②輸出比率（輸出額／売上高）の高さ、③研究開発志向の 3 点を指摘している（吉原、1997）。

実際のところ、中小企業の国際化に対する学術的・実践的・政策的関心は次第に高まりつつあるにもかかわらず、海外事業活動基本調査に代わるデータはどれほど存在しているのかあまり知られていないのが実態である。それゆえ中小企業の国際化の実態をより明らかにしていくための調査の開発が求められている。近年、この調査に活用できる有効なデータの1つに株式会社帝国データバンクの信用情報データがある。このデータにも収集に関連した制約があるが、中小企業の国際化の実態をより明らかにしていくための有効なツールとして期待される⁴。

2 中小企業が国際化を実現する時代背景を重視する

第2に、中小企業の国際化を検討していくにあたっては、こんにちの国際化をめぐる経済社会の変化をみて、前提としておくべき事項を整理しておかねばならない。寺岡（2013）で指摘されているように、中小企業が国際化した時期と、国際化の実現を可能とするその時代背景を重視しなければならない（寺岡，2013）。

かつて国際化の発展段階プロセスとして描かれた、輸出入→直接投資という発展プロセスは、日本企業にとってすれば、1970年代と1980年代の劇的な為替変動が大きく影響している。その後の為替も変動しているには変わらないが、1990年代以降は長期的な円高傾向にあった。1970年代や1980年代の時代において、日本企業が国際化しようとするならば、輸出から検討しその後直接投資へと段階的に発展させていくプロセスがとられるであろうが、1990年代以降の時代において国際化しようとするならば、円高であるがゆえに、当初から直接投資に踏み切る意思決定を行う場合がある。

かつてと比較したこんにちの長期的な円高傾向下における日本企業の国際化において、当初から直接投資が検討の範疇にあることは、大企業もあてはまるが、中小企業も同じである。しかしながら、輸出→直接投資といった国際化の発展プロセスは、企業の国際化レベルの高度化でもあり、企業としては実践の高度化でもある。輸出よりも、直接投資の方が初期投資もかさみ、さらに現地とのコミットメントも深いものとなり、実践上の障壁がより高くなる。大企業の多くはこれまでも輸出入や直接投資などをはじめとした国際ビジネスの実践経験があらうが、逆に中小企業はその経験が十分なく、より高いリスクを背負い、意思決定しなければならない状況にある。それゆえ中小企業が国際化を実現していくためには、為替変動のリスクを検討しながら、輸出／直接投資を行うか、あるいはライセンスなど国際化のあらゆるオプションを同時に検討しなければならないであろう。

またこのことは、中小企業の国際化という概念の範疇をめぐる問題でもある。近年、

4 株式会社帝国データバンクの信用情報データをもちいて、日本の中小企業の国際化の実態をより明らかにしていくための分析を試みたものとして、関（2013；2014）がある。

中小企業の国際化をめぐることは、多くの用語がもちいられている。それらは、たとえば海外事業展開、海外進出、市場参入などである。国際化は、事業活動が地理的に一国を飛び越える現象とすると、事業活動が国境を飛び越えることに焦点があてられるわけであり、国内から海外へ、海外から国内への双方向を含む。海外事業展開や市場参入は国内から海外への片方向であるが、海外事業展開は海外における事業そのものに焦点があてられ、市場参入は市場の性格や参入の形態に焦点が当てられる。海外進出は、近年の支援施策などを見てもわかるように、必ずしも事業そのものの活動でなく事業活動につながっていくための活動（たとえば、国際化を実現しようとするための現地視察やその可能性を模索するための実現可能性（FS: Feasible Studies）調査など）も含む場合がある。中小企業の場合、山本（2012）でも指摘されているように、国際化を実現している中小企業の割合は多くない。逆にこれから国際化を実現するべく、何らかの動きを模索しようとする中小企業が多いことが予想される。ことから、あくまで国内から海外へ方向とし、また中小企業の国際化がまさに本格的に展開しつつあることを考慮し、海外にて事業展開につながる拠点づくりなど国際化しようとする活動も含めなければならないであろう。となれば、中小企業の国際化という表現よりも、中小企業の海外進出という表現が、中小企業の実態を的確に表現しているかもしれない。

さらには、進出先国が先進国であるのかあるいは新興国であるのかということによって大きく異なる。近年、海外事業活動基本調査においても、日本企業の国際化先は、先進国からアジアを中心とした新興国に大きくシフトし、いまやアジアが国際化先の中心となっている。アジアのなかでも中国、インド、さらに ASEAN 加盟国においては高い経済成長を実現しており、今後ともなお先進国と比べてもなお高い経済成長が見込まれている。また人口増大や高・中所得者層の形成もあいまって、現地がたんなる生産拠点でなく、販売市場としての期待が高まっている。それゆえこんにち中小企業の国際化を検討するにあたっては、その検討の対象となるサイトは、東アジア・東南アジアなどの地域が間違いなく中心となるであろう。

しかしながら国際化先が新興国である場合、さまざまな問題が生じうる。まず、現地の言語が基本的にはビジネス英語でなく、現地語になる。また現地の文化・慣習・法令など各種制度も比較的頻繁に変更されるため、理解しにくいことがある。さらに現地の企業情報などが整理されておらず、また交通インフラも充実していないことなどから、しかるべき場所へのアクセスが先進国と比較して容易ではない。Khanna と Palepu は、先進国企業が自国のやり方でもって新興国において事業を展開させていくことは、諸制度の相違などから容易ではないということを「制度のすきま」という観点から説明した（Khanna and Palepu, 2010）。中小企業の国際化を実現する場合には、このような「制度のすきま」をいかに埋め合わせしていくかが課題となることが多くあるゆえに（たとえ

ば山澤（2006）など）、この点について焦点を当てて検討していくことが必要であろう。

3 中小企業の国際化プロセスを質的に分析する

第3に、中小企業の国際化を検討していくにあたっては、国際化プロセスを質的に分析する必要がある。中小企業の国際化にあたって、そのプロセスの初期の段階にとどまることは指摘されているが、それではなぜ初期の段階にとどまっているのかについて、具体的に検討していくことが必要である。これは上で示した国際連携の構築も同様である。国際連携にかかる諸研究は、いずれも量的データをもちいているがゆえに、連携が国際規模で広がっていくに伴って、国内外の連携が自社の発展にいかに関与するか、そのプロセスは必ずしも明らかではない。このようなプロセスそれ自体を具体的に検討していくことが必要であり、そのための質的な分析が必要となる。

国際化がそのプロセスの初期段階にとどまっているのは、たとえば先にみた「制度のすきま」などがあるからであろう。この「すきま」を埋め合わせる1つの方策として、現地国における人的つながりの構築があげられる。ここでいう人的つながりを構築すべき相手は、進出先国・地域にて活動する人材あるいは、企業、団体などである。中小企業の場合、国際化をまず実現していくにあたって、大企業が一般的にとると言われる、現地国の必要な情報を収集するための大規模なFS調査は行わずに、現地国における人的つながりの構築そのものが、中小企業が国際化の第一歩を踏み出す1つの大きなきっかけとなることがある。また現地国の取引先を開拓するにあたって、同様に現地国での人的つながりがきっかけとなることもある。こうした人的つながりの構築がいかに関与されるかが、中小企業が国際化を実現していく重要な1つの要素となりうる。

4 中小企業の国際化がもたらす成果を時間軸から明らかにする

第4に、中小企業の国際化は、日本の拠点、あるいは本国の拠点を含む国内外の経済社会にとっていかなる成果をもたらすのか、を検討しなければならない。上述したように、国際化をしたからといって、そのことが即座に成果にプラスの影響を及ぼすわけではない。実際には、ある程度、国際化してからの事業展開が本格的段階に入らなければ、その成果は表れてこないのかもしれない。要は、中小企業の国際化がもたらす成果は、時間軸から明らかにしなければならないのである。

1つの例として、日本の中小企業と現地のローカル企業との間のつながりについてみていく。現地ローカル企業は、日本の中小企業とのつながりの構築を必要としているが、これは現地ローカル企業への発注元が日本企業であったり、あるいは最終的に販売される市場が日本であったりすることから、そこで要請される日本のQCD水準を達成する必要があるためである。このような場合に、日本の中小企業が現地ローカル企業と

構築しうるつながりの1つが国際合併である。

国際合併には、双方による協力関係をつうじて、顧客にとっていかなる価値を創出することができるか、という顧客価値創出の視点を含めることが重要となる (Praharad and Ramaswamy, 2004)。企業間関係について論じた Dyer からもこの視点を強調しており、関係を構築する当事者に共通の便益と、当事者個人の便益がともに大きい場合に、関係は安定すると指摘している (Dyer, Singh and Kale, 2008)。ここでの便益は、最近のマーケティング研究でも指摘されているが、価値のなかでも、交換価値として示される経済的価値ではなく、顧客が使用時点、あるいは使用後の使用価値／体験価値として示される非経済的価値である (村松, 2010 ; Vargo and Lusch, 2011)。

このような考え方によると、生み出された製品などが、最終的にどこの市場で消費され、価値を創出するのかといった交換後の便益創出をめぐる視点が重要となる。このことは、上で指摘したように、ある程度、国際化してからの事業展開が本格的段階に入らなければ、中小企業による国際化の成果は表れてこないのかもしれないということを示唆している。つまり国際化の成果の把握には、ある程度の時間が必要となるのである。このことは中小企業の国際化が日本の経済社会にもたらす影響についても同様である。日本のある中小企業が国際化を実現していくそのプロセスのなかで、日本の拠点が立地している産業集積を構成する諸企業やさまざまな国内外の機関に対して、中小企業の国際化がいかなる成果をもたらすかについては、時間軸を設定し、時間の経過に即して検討していく必要がある。

IV 結びに代えて－本稿のまとめと今後の課題－

本稿は、日本の中小企業の国際化研究のさらなる発展に貢献することを目指し、日本の中小企業の国際化をめぐるこれまでの諸研究をレビューし、論点を整理することでその射程を明らかにするとともに、今後検討していくために必要となる分析課題を示すことを目的としていた。

そこで本稿では、1990年代以降の中小企業を取り巻く国際的な経済・経営環境の変化を踏まえ、2000年代以降に公開された研究をおもな対象とし考察を行ってきた。そして、中小企業の国際化をめぐる諸研究をレビューした結果、①国際化している中小企業をどのようにとらえるか (国際化中小企業の類型化)、②中小企業の国際化は大企業のそれとどのように異なるか、③中小企業はいかにして国際化を実現するか (中小企業の国際化プロセス)、④中小企業の国際化はいかなる成果をもたらすか (中小企業の国際化パフォーマンス)、という4つの研究の射程を提示した。そして、それぞれにおいて、①国際化する中小企業の実態を把握する、②中小企業が国際化を実現する時代背景

を重視する、③中小企業の国際化プロセスを質的に分析する、④中小企業の国際化がもたらす成果を時間軸から明らかにする、という分析課題を明示した。これが本稿の要点である。これらの分析課題に即して今後検討を深めていくことによって、日本の中小企業の国際化研究をさらに発展させていくことが期待される。

しかしながら本研究には、いくつかの制約がある。第1に、検討対象となる諸研究の範囲である。筆者の能力の限界もあり、中小企業の国際化をめぐることは、おさえるべき諸研究をすべて網羅できているわけではない。とくに諸外国での中小企業の国際化をめぐる研究の深化・発展はめざましいものがある。この点については今後別稿にて検討を行っていくことにしたい。第2に、対象地域である。新興国といってもどこを念頭に置くかによって議論がさまざまになりうる。たとえばASEANといっても、たとえば陸地のメコン圏でのビジネスは特有の課題がある（たとえば藤岡（2015）など）。タイでは、日本の中小企業の進出事例は着実にみられつつある（関，2014；2015）。またベトナムでは、緩やかながらにも企業数や産業分野が形成されつつある（前田，2014）。これらは地域ごとに中小企業の国際化の実態が異なると考えられる。今後、新興国など諸国・地域における中小企業のケース・スタディをいっそう積み重ねていくことによって、日本の中小企業の国際化の実態を時代背景を含めてよりの確に明らかにし、中小企業の国際化の理論構築を行っていくことが求められる。第3に、上の2つとも関連するが、本稿で提示された事項は、あくまでとりあげた諸研究から導き出された試論に過ぎない。本稿の内容をさらに拡充させ、それを吟味検討していくことによって、中小企業の国際化研究をさらに発展・深化させていく必要がある。今後の課題である。

付記

本稿は、文部科学省科学研究費基盤研究（C）（課題番号：15 K 03707）ならびに基盤研究（B）（課題番号：26282065）の研究成果の一部である。

参考文献（アルファベット順）

- 天野論文（2005）『東アジアの国際分業と日本企業－新たな企業成長への展望－』有斐閣
浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社
Bartlett, C. A. and S. Ghoshal（1989）*Managing Across Borders：The Transactional Solution*, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略－トランスナショナルマネジメントの構築－』日本経済新聞社）
中小企業庁（2012）『中小企業白書 2012 年度版』日経印刷
Dunning, J.（1993）*Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England：Addison-Wesley
Dyer, J. H., H. Singh and P. Kale（2008）“Splitting the Pie：Rent Distribution in Alliances and Networks,” *Managerial and Decision Economics*, Vol.29, pp.137-148
藤井辰紀（2014）「中小企業の海外直接投資が国内事業に影響を及ぼすメカニズム」日本中小企業学会編『アジア大の分業構造と中小企業』同友館，pp.173-185
藤岡資正編著（2015）『日本企業のタイ＋ワン戦略－メコン地域での価値共創に向けて－』同友館

- Gellynck, X., B. Vermeire and J. Viaene (2007) "Innovation in Food Firms : Contribution of Regional Networks within the International Business Context," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.19, pp.209–226
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy : Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press (望月衛訳 (2009)『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋)
- Hoogsta, G. J. and J. van Dijk (2004) "Explaining Firm Employment Growth : Does Location Matter?," *Small Business Economics*, Vol.22, pp.179–192
- 黄完晟 (2015)「中小企業の海外進出の類型化の一試論」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』2015 No.2, pp.14–23
- 石井真一 (2013)「トヨタ自動車における輸出と海外生産の展開」大阪市立大学経営学会『経営研究』第64巻第1号, pp.91–107
- Khanna, T. and K. G. Palepu (2010) *Winning in Emerging Markets : A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business School Press (上原裕美子訳 (2012)『新興国マーケット進出戦略－「制度のすきま」を攻める－』日本経済新聞出版社)
- Kogut, B. (1988) "Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.319–332
- 川上義明 (2004 a)「経済の国際化と『中小国際企業』－その概念化－」福岡大学研究所『商学論叢』第48巻第4号, pp.407–430
- 川上義明 (2004 b)「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察－『中小グローバル企業』とう概念は定立し得るか－」福岡大学研究所『商学論叢』第49巻第1号, pp.407–430
- 久保田典男 (2012)「中小企業の海外生産展開」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館, pp.29–50
- Lemarie, S., V. Managematin and A. Torre (2001) "Is the Creation and Development of Biotech SMEs Localised? : Conclusions Drawn from the French Case," *Small Business Economics*, Vol.17, pp.61–76
- Liedholm, C. (2002) "Small Firm Dynamics : Evidence from Africa and Latin America," *Small Business Economics*, Vol.18, pp.227–242
- Lu, W. J. and P. W. Beamish (2006) "Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Venture," *Journal of Business Venturing*, Vol.21, pp.461–486
- Luo, Y. (1997) "Partner Selection and Venturing Success : The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China," *Organization Science*, Vol.8, pp.648–662
- 前田啓一 (2014)「直接投資と工業化・中小企業形成」日本中小企業学会編『アジア大の分業構造と中小企業』同友館, pp.28–40
- 松島大輔 (2012)『空洞化のウソ－日本企業の「現地化」戦略－』講談社現代新書
- 三木敏夫 (2007)「東アジアにおける中小企業 (SMEs) の多国籍企業化」世界経済研究協会『世界経済評論』第51巻第3号, pp.34–47
- 村松潤一 (2010)「マーケティングと顧客－志向論から起点論へ－」村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版, pp.3–25
- 村松潤一編著 (2015)『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- Praharad, C. K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition : Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004)『価値共創の未来へ－顧客と企業のCo-Creation－』ランダム講談社)
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論－経営の課題と政策の行方－』ミネルヴァ書房
- 関智宏 (2012)「日系中小企業の進出－タイビジネスの魅力と課題－」藤岡資正・P. チャイボン・関智宏編著『タイビジネスと日本企業』同友館, pp.160–181
- 関智宏 (2013)「日本企業の国際化 (2)－機械金属5業種を対象にした進出先分析～中国・タイから－」

- 株式会社帝国データバンク『SPECIA 共同研究』
- 関智宏（2014）「タイビジネスと中小企業－タイにおける事業展開の現状と課題－」多国籍企業学会『多国籍企業研究』第7号，pp.63-80
- 関智宏（2015）「ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題－ネットワーキングとビジネスの深耕－」大野泉編著『町工場からグローバル企業へ－中小企業の海外進出戦略と支援策－』中央経済社，pp.137-167
- 滝澤菊太郎（1995）「『中小企業とは何か』に関する一考察」商工総合研究所『商工金融』第45巻第10号，pp.3-22
- 寺岡寛（2013）「中小企業とグローバリゼーション」財団法人中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究 2000-2009 第1巻 成果と課題』同友館，pp.301-323
- Vanhaverbeke, W. (2001) "Realizing New Regional Core Competencies: Establishing a Customer-Oriented SME Network," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.13, pp.97-116
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2011) "It's All B 2 B...and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.1, pp.181-187
- Waxell, A. and A. Malmberg (2007) "What Is Global and What Is Local in Knowledge-Generating Interaction?: The Case of the Biotech Cluster in Uppsala, Sweden," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.19, pp.137-159
- 山藤竜太郎（2014）「海外事業と国内事業の両立可能性－ブーメラン効果に注目して－」日本中小企業学会編『アジア大の分業構造と中小企業』同友館，pp.199-211
- 山本聡（2012）「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館，pp.9-28
- 山澤正之（2006）「中小企業の異文化マネジメント－中小企業の国際進出に対する異文化への対応－」大阪大学『大阪大学経済学』第56巻第3号，pp.35-50
- 吉原英樹（1997）『国際経営』有斐閣アルマ